

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



**Motivace zaměstnanců prostřednictvím odměňování
a benefitů ve vybrané organizaci**

Bakalářská práce

Autor: **Romana Aulická**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková

2017

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Romana Aulická

Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

Motivace zaměstnanců prostřednictvím odměňování a benefitů ve vybrané organizaci

Název anglicky

Motivation of employees by special bonuses and benefits in specified company

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy stávajících forem odměňování a benefitů ve vybrané organizaci vytvořit vlastní návrhy pro možné zlepšení motivace zaměstnanců. Dílčím cílem v teoretické části je charakterizovat personální činnosti, popsat role personálního útvaru a definovat základní pojmy spojené s personální činností.

Metodika

V praktické části bude hlavní metodou průzkumné šetření pomocí dotazníku. Cílovou skupinou budou zaměstnanci daného podniku z oblasti gastronomie, výzkumným úkolem bude analýza toho, jak jsou spokojeni s odměňováním a benefity. Na základě komparace těchto informací budou navržena vlastní doporučení.

V teoretické části bude použita metoda analýzy informací z vybraných monografií renomovaných autorů a elektronických zdrojů.

Kompletní pracovní verzi práce odevzdat vedoucímu práce do 10. března 2017.

Finální verzi práce odevzdat na studijní oddělení do 31. března 2017.

Doporučený rozsah práce

Určeno pravidly pro psaní bakalářských prací.

Klíčová slova

personální činnosti, odměňování, benefity, zaměstnanec, motivace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. České vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1
- HŮRKA, P. et al. Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku. Olomouc: Anag, 2013. 1007 s. ISBN 978-80-7263-727-0
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1
- NELSON, Bob. 1001 způsob jak motivovat zaměstnance. Praha: Pragma, 2009. 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – IVP

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Tomšíková

Garantující pracoviště

Katedra pedagogiky

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2017

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2017

prof. Ing. Milan Slavík, CSc.

Ředitel

V Praze dne 17. 03. 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: Motivace zaměstnanců prostřednictvím odměňování a benefitů ve vybrané organizaci vypracovala samostatně a použila jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědoma, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Jsem si vědom/a že, na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

.....

V..... dne.....

Poděkování

Mé poděkování patří především paní Ing. Kateřině Tomšíkové za kvalitní vedení bakalářské práce, za cenné rady a ochotu spolupracovat. Poděkování také patří firmě Aquapalace Praha Čestlice za poskytnuté informace a umožnění provedení dotazníkového šetření.

Velké díky patří mé rodině a přátelům, kteří mi poskytovali potřebnou psychickou podporu při zpracování bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Motivace zaměstnanců prostřednictvím odměňování a benefitů ve vybrané organizaci“ analyzuje v praktické části motivační systém v organizaci Aquapalace Praha Čestlice. V teoretické části bakalářské práce byly na základě studia odborné literatury shromážděny a charakterizovány pojmy, které s vybraným tématem souvisí, jako je zaměstnanec, zaměstnavatel, založení pracovního poměru, motivace a její druhy. Samostatná kapitola byla věnována hodnocení a odměňování zaměstnanců a jeho formám. V praktické části byla nejprve představena společnost Aquapalace Praha Čestlice. Hlavní metodou použitou v této části bylo dotazníkové šetření, které se zaměřovalo na zjištění názorů zaměstnanců na motivační systém v podniku. Z analýzy vyplynulo, že stávající motivační systém je velmi kvalitní, avšak zaměstnanci o něm nemají velké povědomí. Nespokojenost vyjádřili zaměstnanci i v oblasti odměňování a mimoekonomické motivace. Na základě zjištění byly vyvozeny závěry a navrhuta vlastní doporučení spočívající v lepší informovanosti zaměstnanců a zlepšení jejich motivace k práci, a tím lepším pracovním výsledkům.

Klíčová slova:

hodnocení, motivace, odměňování, zaměstnanec, benefity, personální činnosti

Abstract

Bachelor thesis “Motivation of employees by special bonuses and benefits in specified company”. In the practical part it analyses remuneration system in the organization Aquapalace Praha Čestlice.

The theoretical part of the thesis collects and characterizes terms that relate to the topic such as employee, employer, establishment of employment relationship, motivation and its types.

Separate chapter is dedicated to employees' evaluation, rewards and their forms. At first the company Aquapalace Praha Čestlice was introduced in the practical part. The main method used in this part was a survey which focused on employee's opinion on company's reward scheme.

The analysis of this system results to the outcome that its quality is at a high level but employees don't have sufficient awareness of the rewards.

Employees also expressed dissatisfaction in the area of remuneration and the non-economic motivation.

Based on the investigation there were conclusions and proposals designed consisting of raising employees' awareness and improvement of their motivation to work that would lead to better performance.

Key words:

evaluation, motivation, remuneration, employee, benefits, HR activities

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíle a metodika práce	12
2.1	Cíle	12
2.2	Metodika.....	12
3	Teoretická část	13
3.1	Pracovněprávní pojmy dle zákoníku práce	13
3.1.1	Zaměstnanec.....	13
3.1.2	Zaměstnavatel	13
3.1.3	Založení pracovního poměru	13
3.1.4	Péče o zaměstnance	14
3.2	Motivace	14
3.2.1	Definice motivace	14
3.2.2	Typy motivace.....	15
3.3	Motivace v pracovním procesu	15
3.3.1	Typy pracovní motivace	17
3.3.2	Teorie pracovních motivací.....	17
3.3.3	Motivační nástroje	18
3.3.4	Zaměstnanecké výhody	20
3.3.5	Motivace a peníze.....	21
3.4	Hodnocení zaměstnanců	23
3.5	Odměňování zaměstnanců	25
3.5.1	Cíle odměňování	26
3.5.2	Plat, mzda, odměna	26
3.5.3	Spravedlivá odměna	27
3.5.4	Mzdové formy.....	27

3.5.5	Složky mzdy či platu	28
3.6	Metody sběru dat.....	28
3.6.1	Dotazování	29
3.6.2	Pozorování	30
3.6.3	Experiment.....	30
3.6.4	Obsahová analýza dokumentů	31
3.6.5	Sociometrie.....	31
3.6.6	Evaluační výzkum.....	31
4	Praktická část	32
4.1	Aquapalace Praha Čestlice	32
4.1.1	Benefity ve firmě	32
4.1.2	Odměňování zaměstnanců	34
4.2	Dotazníkové šetření	34
4.2.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	35
4.2.2	Shrnutí	43
4.3	Návrhy na zlepšení stávající situace.....	44
5	Závěr	46
6	Seznam použitých zdrojů.....	47
7	Přílohy	50

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Model motivace	15
Obrázek 2 - U-křivka	16
Obrázek 3 - Systém odměňování	23
Obrázek 4 - Oblasti hodnocení	23
Obrázek 5 - Model celkové odměny.....	25
Obrázek 6 - Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	35
Obrázek 7 - Rozdělení respondentů z hlediska věku.....	35
Obrázek 8 - Nejvyšší dokončené vzdělání respondenta	36
Obrázek 9 – Pozice pracovníka	36
Obrázek 10 - Délka zaměstnání respondenta ve firmě	37
Obrázek 11 - Myslíte si, že Vaše odměna za vykonanou práci je dostatečná?.....	37
Obrázek 12 - O kolik korun více byste si představoval (a) čistou měsíční mzdu za stejný počet odpracovaných hodin?	38
Obrázek 13 - Víte, jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik nabízí?	38
Obrázek 14 - Jsou nějaké zaměstnanecké výhody, které v podniku postrádáte?	39
Obrázek 15 - Jakou formu ohodnocení či benefitů byste preferoval (a)? (Bez ohledu na to, zda je Váš podnik nabízí).....	39
Obrázek 16 - Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od nadřízeného?.....	40
Obrázek 17 - Myslíte si, že jste dostatečně motivováni od nadřízených?	41
Obrázek 18 - Jaký druh motivace Vás povzbudí k lepšímu výkonu?.....	41
Obrázek 19 - Jak je pro Vás důležitý motiv k výkonu práce?	42
Obrázek 20 - Doporučili byste svého zaměstnavatele svému příteli/přítelkyni?.....	43

1 ÚVOD

Tématem bakalářské práce je motivace zaměstnanců prostřednictvím odměňování a benefitů ve vybrané organizaci.

Téma je velmi aktuální, jelikož motivace zaměstnanců je neodmyslitelnou součástí každého vedení firmy či organizace. Dle Armstronga (2009) má lépe motivovaný zaměstnanec mnohem vyšší produktivitu práce, než ten, který nemá téměř žádnou motivaci a je velmi deprimovaný a frustrovaný, jeho práce není tak kvalitně odvedena. Důležité je najít rovnováhu mezi tím co chce zaměstnanec a tím, co chce zaměstnavatel, protože tyto pohledy se velmi často liší.

Každý zaměstnanec by měl být za svou vyšší produktivitu nějak odměněn a měl by mít možnost si v rámci možností firmy určit i podmínky pro svou práci. To by poté zvyšovalo jeho výkonnost a také motivaci pro práci. Důležité však je, aby zaměstnanec o těchto podmínkách předem věděl a dokázal jim přizpůsobit svůj pracovní výkon.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou charakterizovány základní pojmy, které se vztahují k tomuto tématu. Jsou jimi například právní definice zaměstnance a zaměstnavatele, založení pracovního poměru, motivace s akcentem na motivaci v pracovním procesu, samostatná kapitola je věnována hodnocení a odměňování pracovníků.

V úvodu praktické části je charakterizována organizace Aquapalace Praha Čestlice a popsán její motivační systém. Hlavní metodou, která byla použita v této části práce, byla metoda dotazníkové šetření. Šetření se zaměřilo na názory zaměstnanců vybrané firmy na motivaci v práci a způsoby jejich odměňování. Důraz byl kladen na zjištění jejich povědomí o motivačním systému. Na základě analýzy výsledků vzešlých z dotazníkového šetření byla navržena vlastní doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu.

2 CÍLE A METODIKA PRÁCE

2.1 CÍLE

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy stávajících forem odměňování a benefitů ve vybrané organizaci vytvořit vlastní návrh pro možné zlepšení motivace zaměstnanců. Dílčím cílem v teoretické části bylo charakterizovat personální činnosti, popsat role personálního útvaru a definovat základní pojmy spojené s personální činností.

2.2 METODIKA

V praktické části bylo hlavní metodou průzkumné šetření pomocí dotazníku. Cílovou skupinou byli zaměstnanci vybraného podniku z oblasti gastronomie. Výzkumným úkolem byla analýza toho, jak jsou pracovníci spokojeni se stávajícím odměňováním a benefity ve firmě. Dalším výzkumným úkolem byla celková analýza motivačního systému ve firmě. Na základě komparace těchto informací byla navržena vlastní doporučení. V teoretické části byla použita metoda analýzy informací z vybraných monografií renomovaných autorů a elektronických zdrojů.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 PRACOVNĚPRÁVNÍ POJMY DLE ZÁKONÍKU PRÁCE

3.1.1 Zaměstnanec

Fyzická osoba, která se zavázala zaměstnavateli k výkonu závislé činnosti v základním pracovněprávním vztahu. Za vykonanou činnost mu náleží mzda či plat. (Hůrka a kol, 2012, s. 34) Zaměstnancem může být každá osoba dosažením patnácti let věku, která dokončila povinnou školní docházku. Tento zaměstnanec je mladiství a plnou právní způsobilost získává dosažením osmnácti let. (Eliáš, Svatoš, 2014, s. 14)

3.1.2 Zaměstnavatel

Právnícká či fyzická osoba, která poskytuje fyzické osobě závislou práci v základním pracovně právním vztahu. V pracovněprávních vztazích vystupuje pod svým jménem a má odpovědnost, která vyplývá z těchto vztahů. Zaměstnavatel jako fyzická osoba je ten, kdo provozuje živnost, advokáti, daňový poradci a podobně. Také to může být osoba, která nemá žádné oprávnění k činnosti podle zvláštních předpisů. Zaměstnavatel jako právnická osoba jsou sdružení fyzických nebo právnických osob, účelová sdružení majetku, jednotky územní samosprávy, družstva, některé státní podniky, rozpočtové a příspěvkové organizace, banky, pojišťovny a podobně. (Hůrka a kol, 2012, s. 34)

3.1.3 Založení pracovního poměru

Pracovní poměr se podle zákoníku práce (ZP) zakládá:

- pracovní smlouvou,
- jmenováním (to spíše ve výjimečných případech).

Stávající zákoník práce už nevyčleňuje vznik pracovního poměru volbou, ta je jen předpokladem pro sjednání pracovní smlouvy. (Tomšíková, 2014)

Nejčastějším způsobem sjednání pracovního poměru je pracovní smlouva. Tato smlouva má ze zákona stanovené formální náležitosti, musí mít vždy písemnou

podobu a je dvoustranným právním úkonem. Pracovní smlouva musí být uzavřena před nástupem do práce nebo nejpozději v den nástupu před konanou prací. Ze zákoníku práce vyplývají pro zaměstnavatele před jejím uzavřením povinnosti, kterými jsou především seznámení zaměstnance s:

- právy a povinnostmi, které by pro ně z pracovní smlouvy vyplynuly,
- pracovními podmínkami,
- podmínkami odměňování, za nichž má práci konat,
- povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru. (Schmied, Jakubka, 2013, s. 12, 13)

3.1.4 Péče o zaměstnance

„Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce a zajišťovat pro zaměstnance závodní preventivní péči.“ (Schmied, Jakubka, 2013, s. 68) Mezi tyto povinnosti patří:

- odborný rozvoj zaměstnanců,
- odborná praxe absolventů škol,
- zvyšování kvalifikace,
- vzdělávání pracovníků
- řízení kariéry
- stravování zaměstnanců
- dovolená
- péče o pracovní prostředí
- jednání se zástupci zaměstnanců (Tomšíková, 2014)

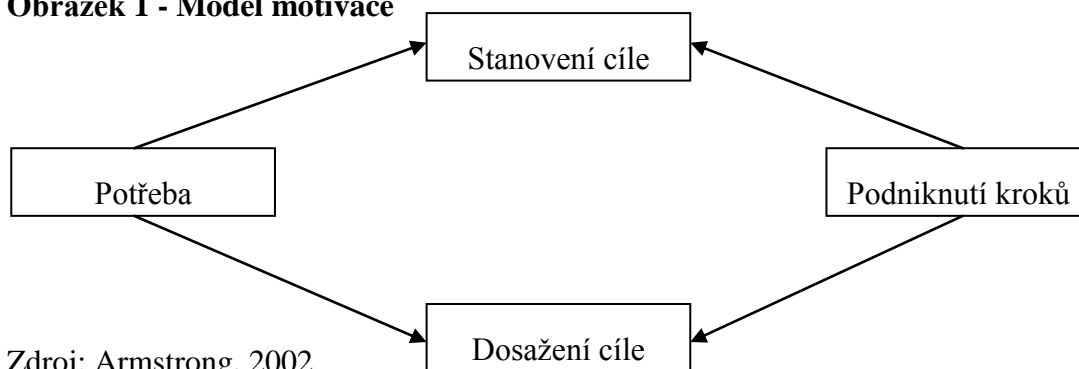
3.2 MOTIVACE

3.2.1 Definice motivace

Význam slova vznikl z překladu latinského slova *moveo* – hýbat (Slavík, 2012, s. 41). Je základní psychický proces, který vede k aktivizaci člověka a jeho vnímání a chování. Na základě motivace člověk zpracovává informace a reaguje na ně

určitým způsobem chování. Motiv je to, co rozhýbe člověka daným směrem. Motivace není důležitá jen v osobním životě, ale i v tom pracovním. (Armstrong, 2009, s. 109)

Obrázek 1 - Model motivace



Zdroj: Armstrong, 2002

3.2.2 Typy motivace

Existují dva typy motivace - vnitřní a vnější. Ani jeden z druhů motivace však není špatný či dobrý. Obě motivace mají svou významnou úlohu v pracovním prostředí. Vnitřní motivace je taková, která vychází ze samotné práce a také je odrazem motivační struktury osobnosti, která vychází právě z potřeb, hodnot, zájmů a postojů jedince. Dochází k ní tehdy, kdy si lidé uvědomují, že práce, kterou vykonávají je vnitřně zajímavá a důležitá. Také je důležité si uvědomovat pravomoci, odpovědnost, autonomii, příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti a také pociťovat možné příležitosti k postupu. Tato motivace má dlouhodobější a hlubší účinek z důvodu toho, že vychází z jedince nikoliv z okolního prostředí.

Vnější motivace je všechno to, co pro zaměstnance dělají jejich nadřízení. Jsou to například dané odměny (benefity), ale také tresty jako je například kritika, disciplinární řízení a podobně. (Armstrong, 2009, s. 110; Horváthová a kol., 2016, s. 22)

3.3 MOTIVACE V PRACOVNÍM PROCESU

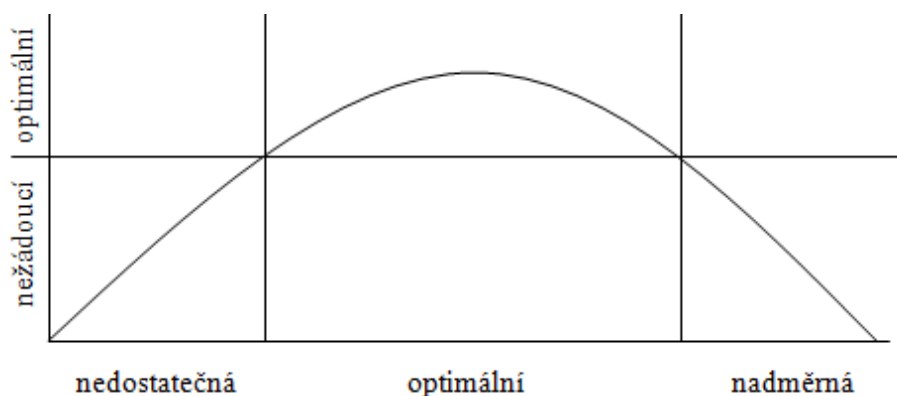
V pracovním procesu je motivace nejdůležitější záležitostí při odměňování. V tomto případě je motivem cíl (často peníze), kterého se snaží zaměstnanci dosáhnout. Více výkonní zaměstnanci jsou ti, kteří jsou odpočatí, spokojení a správně

motivovaní (mají jasně definované cíle a jsou uspokojené sociální a psychologické potřeby). (Armstrong, 2009, s. 109)

Nejdůležitější motivací pro zaměstnance je samozřejmě samotná práce a prostředí, ve kterém práci vykonávají. Prostředím se myslí třeba výzdoba pracovního místa nebo kvalitní vybavení k výkonu určité práce. Pokud zaměstnanec bude vykonávat práci, která ho baví a dělá ji rád, ihned se zvýší kvalita jeho odvedené činnosti. Samozřejmě, že je tu i varianta toho, že zaměstnanec nemá svou práci až tak rád či ho nebaví, ale i tak je možnost motivaci v práci zvýšit. Například tím, že bude dostávat pravomoci nebo bude chválen za odvedenou práci. Ani toto ale nestačí k tomu, aby byl člověk v práci úplně spokojený. Dobré klima podniku též odpovídá za kvalitní pracovní výkon. Další nedílné součásti motivace jsou odměňování a benefity, protože uspokojují celou řadu potřeb. Většina se domnívá, že čím větší motivace zaměstnance, tím větší pracovní výkon, ale není tomu tak. Dle Horváthové a spol. (2016, s. 23) přílišná motivace přináší mnohem vyšší vnitřní a psychické napětí, které narušuje klasické fungování lidské psychiky a oslabuje to předpoklad k výkonu. (Armstrong, 2009, s. 110; Fairweather, 2009, s. 182, 183; Nelson, 2009).

Vztah mezi náročností úkolu, úrovní motivace a výkonem vyjadřuje obrácená U-křivka (Yerkesův-Dodsonův zákon).

Obrázek 2 - U-křivka



Zdroj: Horváthová a kol., 2016

Průběh U- křivky ukazuje, že pokud bude nízká úroveň motivace, bude nízká i úroveň výkonu. Pokud se však za stejných podmínek a schopností úroveň motivace

zvýší, bude výkon vyšší, ale jen do určité míry. Pokud motivovanost přesáhne optimální míru, pracovní výkon se paradoxně sníží. Motivovanost závisí také na obtížnosti úkolu. (Horváthová a kol., 2016, s. 24, 25)

3.3.1 Typy pracovní motivace

Pracovní motivace vysvětluje vztah zaměstnance k pracovní činnosti a jeho motivaci k tomu. V pracovní motivaci se používají ještě další dva druhy motivace, a to jsou intrinsická a extrinsická.

Extrinsická motivace je taková, která nesouvisí se samotnou prací. Tato motivace je zaměřená spíše na organizaci a jak je schopna podporovat své zaměstnance. Patří sem vytváření dobré týmové atmosféry, zkvalitňování pracovního prostředí, podpora v dosahování cílů nebo třeba navyšování platu.

Intrinsická motivace vychází přímo z člověka a jeho vztahu k práci. Jediněc pracuje právě z důvodu pozitivních prožitků, které má ze samotné práce. Tato práce uspokojuje vyšší potřeby člověka (seberozvoj, sebeúcta a úspěch). Na tyto potřeby má velký vliv zpětná vazba, smysluplná a významná práce a pracovní místo, které nutí zaměstnance využívat široký záběr svých schopností, dovedností a znalostí. Výsledkem této motivace je vyšší aktivizace zaměstnance, spokojenost, loajalita, duševní rovnováha ale i zdraví. (Horváthová a kol., 2016, s. 22, 23)

3.3.2 Teorie pracovních motivací

V této kapitole se dočtete o teoriích motivací, které pomáhají vysvětlit, co to motivace vůbec znamená

Teorie instrumentalisty se objevila ve druhé polovině 19. století. Je založená na ekonomické výsledky. Hlavní metodou jsou zde odměny a tresty vázány na výkon zaměstnance. Úspěchy při dosahování cílů a následné odměny působí jako pozitivní podněty a to upevňuje chování v dané situaci. Nevýhodou je, že nerespektuje řadu lidských potřeb a je nutná neustálá vnější kontrola. (Armstrong, 2009, s. 111)

Teorie zaměřená na obsah vychází z neuspokojených potřeb. Na základě neuspokojené potřeby se hledá řešení (cíl), které se bude snažit potřebu uspokojit a nastavit tak rovnováhu a to je právě tou motivací. Avšak je důležité zohlednit

potřeby, protože ty jsou pro každého jedince jinak důležité. Záleží na prostředí, ve kterém vyrůstal, výchově a jeho současné situaci. (Armstrong, 2009, s. 111 – 112)

Herzbergova dvoufaktorová teorie jinak také motivačně-hygienická teorie je založena na faktorech zvyšující či snižující spokojenost k práci. Tyto faktory jsou dva. Satisfaktory (motivátory) jsou vnitřní faktory, které vycházejí z vlastní práce. Mezi ně můžeme řadit úspěch, uznání, práce a růst. Kdežto druhými faktory jsou faktory hygienické – vnější. Jako je třeba bezpečí, osobní vztahy ve firmě či podniku, peněžní odměny. Tyto faktory však nemohou vyvolat spokojenost, ale za to mohou vyvolat silnou nespokojenost. Herzberg tvrdí a shoduje se s Kohnem, že peněžní odměna má jen krátkodobý účinek. (Armstrong, 2009, s. 112)

Kognitivní (poznávací) teorie jsou teorie, které vychází ze samotného procesu. Detailně popisují psychologické procesy, které ve velké míře ovlivňují motivaci. Zaměřuje se i na zaměstnance. Jakým způsobem vnímají pracovní prostředí a jak ho interpretují a chápou. Tyto teorie by mohly být pro manažery nejvíce potřebné, protože mohou navodit jakési vodítko k metodám motivování lidí. Mezi nejznámější kognitivní teorie patří očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti (Armstrong, 2009, s. 113 - 114).

3.3.3 Motivační nástroje

Slouží k tomu, aby manažeři podporovali své podřízené a prosazovali své rozhodnutí v týmech a kolektivech, které směřuje k uspokojení cílů organizace či firmy. Nástroje se mohou využívat samostatně, ale doporučuje se jich využívat v kombinacích, tzv. motivační mix.

Existují dva základní typy motivačních nástrojů. Nástroje ekonomické motivace a nástroje sociální a psychologické motivace. Základní složkou ekonomické motivace jsou především peníze, ale nelze motivaci stavět jen na nich. Patří do nich veškeré fyzické odměny, dárky, benefity, ohodnocení apod. Sociální a psychologické nástroje jsou v některých literaturách označovány též jako nástroje nefinančního charakteru, protože jsou založeny na jiných principech než ne peněžítých. Jsou založeny na hodnotách, které jsou v některých případech mnohem citelně silnější

a účinnější než směnné hodnoty. Důležité však je oba nástroje kombinovat. (Bednář, 2013, s. 73)

Pochvala především. Tento motivační nástroj patří do neekonomické motivace, je nejjednodušším a nejúčinnějším motivem. Je důležité chválit v rozumném odstupu od výkonu. Pochvala má vlastnosti podobné jako cíl – jasná, srozumitelná, pochopitelná, přímá a otevřená. Je dobré, když o pochvale ví i ostatní kolegové, ale příliš obřadná pochvala může vést k neúspěchu. Nikdy se pochvala neopakuje, ztrácí poté na účinnosti. (Bednář, 2013, s. 73, 74)

Dalším jednoduchým a neekonomickým motivem je výjimka z pravidel. Tato forma spočívá v tom, že zaměstnanec po určitou dobu může například parkovat na místě, kde jiní nemohou, může přijít do práce později, má větší výběr z jídel v jídelně a podobně a ostatní musí dodržovat daná pravidla. Benefit pro firmu neznamená žádné finanční náklady, ale pro zaměstnance je to citelný benefit. Důležité je dbát na to, aby se neprojeví nežádoucí účinky, jako je například narušení vztahů z důvodu závisti. Při této formě je nutné dodržovat zásady:

- **Benefit musí být zdůvodněn a veřejný.** V této zásadě platí, že se nijak pravidlo neskrývá a oznámí se všem ostatním zaměstnancům. Zdůrazní se, že platí pouze pro oceněného a proč ho získal a že je na předem jasně danou a vymezenou dobu. Poté je třeba se přesvědčit, zda oceněný po skončení dodržuje stará pravidla.
- **Benefit by měl být dostupný.** Zaměstnanci by měli vědět, že i oni za stejně odvedenou práci mohou tento benefit získat. Podstatné není to, zda ho v praxi získají, ale mít pocit, že ho mohou získat. Poté toto nebudou vnímat jako újmu, ale jako příležitost.
- **Benefit nemá znamenat jiná pravidla.** Odměna má zaměstnance zvýhodňovat, ne mu však dávat neomezenou svobodu. Neměl by to být příliš velký výkyv z pravidel či silná změna. Tato odměna by neměla vést k tomu, že se pravidla začnou měnit či zpochybňovat. Naopak by měla vést k tomu, že se stálá pravidla budou prosazovat. (Bednář, 2013, s. 76)

Motivace trestem se také může zařadit do motivačního mixu. Důležité je dbát na to, aby byl trest uložen správně osobě za správné provinění a má správné parametry.

Na základě těchto správností může být trest účinným motivačním faktorem. Je důležité, aby nadřízený, který chce tuto formu motivace zavést, znal psychologické a sociální rozměry trestu. Nejčastějším problémem pro zbytek týmu je to, že trest nevnímají jako motivační nástroj, ale pouze jako trestání. Důsledkem toho je, že nepůsobíme jen na cílovou osobu, ale i zbytek týmu, který může svou zpětnou vazbu promítnout na cílovou osobu. Problémem je, že se trest jiné osoby vždy promítne do kolektivu a ti to vnímají jinými způsoby. Prvním možným způsobem je integrace kolektivu. To vede k tomu, že kolegové podpoří potrestaného v úkolu nebo trestu (v celkovém výkonu). Dalším možným způsobem vnímání je podpora potrestaného ostatními, což znamená, že se vymezí proti tomu, kdo ho potrestal. Zpravidla to bývá, když se potrestá neformální autorita. Například je to, když je zaměstnanec pomalý, protože je nemocný. Kolegové mu pomohou, ale nevede to k tomu, že by se výkon potrestaného zrychlil, ale k opačnému cíli než jsme plánovali. Posledním vnímáním trestu kolektivem je ostrakizace (vyloučení) potrestaného. Kolektiv se postaví na stranu managementu. Může to vést k utužení vztahů kolektivu, ale také to může v nejhorším případě znamenat vyloučení zaměstnance z týmu, protože byl potrestán. Tento jev se stává častěji v případech, kdy potrestáme jednoho člověka za práci, na níž pracovali všichni, jen nikdo nechce nést zodpovědnost. Toto má i druhou stránku a může znamenat motivaci celého kolektivu, ale nadřízený tuto formu použije jen v případech, kde si je absolutně jistý, že je tento postup vhodný pro daného jedince, kolektiv a hlavně situaci. (Bednář, 2013, s. 79, 80)

3.3.4 Zaměstnanecké výhody

Různá peněžitá i nepeněžitá plnění zaměstnancům zaměstnavatelem, která jsou nad rámec sjednané mzdy či platu a usilují o motivaci lidí k vyššímu mimořádnému pracovnímu úsilí. Nejčastěji jsou však peněžního rázu. Je to jedna z nejvýznamnějších informací při výběru zaměstnání. Prostřednictvím správně zvolených benefitů a jejich výše, je firma díky tomu více konkurenceschopná na trhu práce. Benefity mohou být až jedna třetina nákladů na základní mzdu/platu. Důležité je vše důkladně naplánovat a řídit. Dle Macháčka (2010) patří mezi nejčastější zaměstnanecké benefity:

- Příspěvky na:
 - stravování, odborný rozvoj zaměstnanců, rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, na sportovní a kulturní využití, penzijní a soukromé životní pojištění, masážní, rehabilitační a posilovací služby,
- nákup vitamínových přípravků, očkování proti chřipce, zvýhodněné půjčky, dary k výročím a mnoho dalšího,
- poskytování dovolených,
- nemocenské dávky (Macháček, 2010, s. 1, 2; Armstrong, 2009, s. 387, 388).

3.3.4.1 Poskytování benefitů

Poskytování zaměstnaneckých výhod není zcela tak jednoduchá věc, jak se zdá. Dělí se na dva způsoby.

Fixní způsob poskytování benefitů je již stanoven v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu o zaměstnaneckých benefitech. V tomto případě je jen a pouze na zaměstnanci, zda tyto benefity využije či ne. Jednou z nevýhod je, že zaměstnavatel může do těchto benefitů vložit určitou část peněz, ale zaměstnanci je potom nevyužijí.

Druhým způsobem je flexibilní způsob poskytování benefitů takzvaný „cafeteria systém“. V tomto případě je zaměstnavatelem stanovený firemní balíček benefitů a je zaměstnanci znám roční limit jejich bodů pro čerpání. Poté je na zaměstnanci jaké benefity si z daného balíčku vybere a jaké mu budou vyhovovat nejvíce. Nikdy si však nevytvoří svůj vlastní balíček zaměstnaneckých výhod. Jedná se spíše o různá seskupení výhod (menu). (Macháček, 2010, s. 2; Koubek, 2007, s. 357)

3.3.5 Motivace a peníze

Fakta spojená s penězi a jejich motivací zpochybnil Kohn. Ten tvrdí, že peněžní motivace stimuluje výkon pouze na krátkou dobu, protože čím více se budou zaměstnanci odměňovat, tím více lidé ztrácí zájem na čemkoliv pracovat. Lidé ztrácí zájem o práci ve smyslu „chci“, ale hodnotí to, jakože musí. (Armstrong, 2009, s. 115)

Oproti tomu Gupta a Shaw tvrdí, že peníze mají symbolický a instrumentální význam. Symbolickým významem myslí to, jak na ně pohlíží lidé – společenské postavení ve společnosti. Instrumentální význam znázorňuje to, co za ně lidé dostávají – auta, domy, oděvy apod. Jestliže bude zaměstnanec odměňován za určitý druh chování, bude ho opakovat. (Armstrong, 2009, s. 116)

Peníze však neznamenají to jediné, jak motivovat. Každému zaměstnanci vyhovuje jiný druh motivace. Někteří preferují peněžní a někteří nepeněžní odměňování. Toto rozhodnutí a vhodné zkombinování je potom ale na zaměstnavateli. Velkou nevýhodou peněžního odměňování spojeným s motivací je to, že pokud jedni (ti, kteří odměnu dostanou) budou motivováni, druzí (ti, kteří nedostali) budou silně demotivováni a těch bude podstatně více. (Armstrong, 2009, s. 116)

Tímto tématem se zabýval i Bednář (2013, s. 74, 75) a ten tvrdí, že má člověk vytvořenou subjektivní míru hodnocení. Důstojné minimum – optická většina – průměr – nadstandard – výjimečná míra. Důstojné minimum nezpůsobuje u zaměstnanců zvýšení aktivity motivace. Pokud zaměstnanec vnímá, že je odměňován optickou většinou, tak to znamená, že dostává stejnou odměnu jako ostatní kolegové. Tento jedinec je již přiměřeně loajální, motivovaný, ale nepřistupuje na změny, pokud však nevedou ke zvýšení ohodnocení. Průměr je vnímán jako mírný nadstandard, protože obecně platí, že průměr není to, co by brala většina lidí. Proto tento milník motivuje k práci, ale nestigmatizuje. Nadstandard se vnímá jako mimořádná odměna. Pokud budou zaměstnanci hodnoceni nadstandardně krátkou dobu, znamená to pro ně, že odvádějí kvalitně svou práci. Pokud tomu bude naopak, motivace pracovníků se začne poškozovat a může začít vznikat finanční návyk. Posledním milníkem je výjimečná míra, která zaměstnance stigmatizuje. Kolegové tuto částku nemusí znát, ale i tak tato míra odměny bude zhoršovat v pracovníkovi náchylnost k chybám a problémům. Dle Bednáře (2013) je optimální se pohybovat u dlouhodobého hodnocení v úrovni optické většiny až průměru a u krátkodobého hodnocení mezi průměrem a nadstandardem.

Obrázek 3 - Systém odměňování

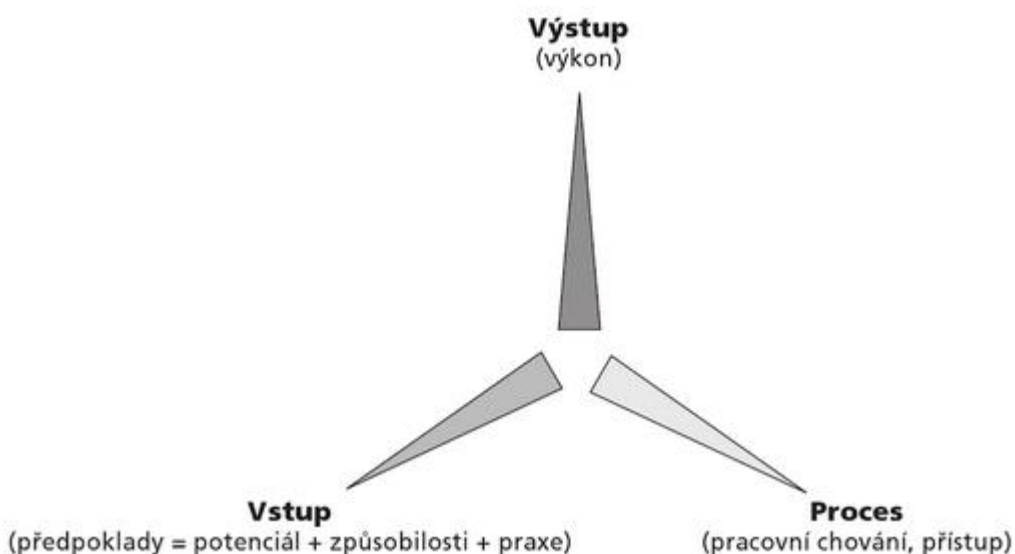
	Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
Vnitřní odměny		Vytváření pracovních míst a rolí, smysluplná práce Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se Kvalita pracovního života Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
Vnější odměny	Mzda/plat a zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Uznání • Ocenění (pochvala) • Zpětná vazba

Zdroj: Armstrong, 2009

3.4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Klíčovým úkolem každého manažera je dosahovat cílů firmy. Jeho hlavním nástrojem je hodnocení pracovníků. Hodnocení má za úkol rozlišit stávající úroveň výkonu pracovníků a především pracovníky motivovat ke zlepšení výkonu. Manažer nehodnotí osobnost jedince, ale jeho chování a jak prostřednictvím chování dosahují výkonu. Existují tři oblasti hodnocení. Pokud má být hodnocení efektivní, musí být zaměřeno právě na tyto tři oblasti. (Tomšíková, 2014; Hroník, 2006, s. 13)

Obrázek 4 - Oblasti hodnocení



Zdroj: Hroník, 2006

Vstup

Často se do této oblasti řadí kompetence, ale ty mohou odrážet i přístup hodnoceného úkolu v rámci oblasti procesu. Vstup je všechno to, co pracovník vkládá do své práce. Tedy kompetence, zkušenosti, vědomosti, dovednosti apod.

Proces

Hodnocením procesu hodnotí manažer přístup pracovníka k různým úkolům, zadáním, metodám a podobně. Jedná se o střední článek mezi vstupy a výstupy. Hodnotí e zpravidla chování pracovníka při vykonávané práci.

Výstup

Nejčastěji jsou to výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné. Existují dva možné přístupy hodnocení výstupů. Přímé hodnocení je takové, které lze číselně vyjádřit, a má rozlišovací schopnost jako je například chybovost, počet obchodních schůzek a podobně. Nepřímé hodnocení představuje především hodnotící škálu (stupnici), na které manažer odhaduje hodnotu výstupu. (Hroník, 2006, s. 20, 21)

Hodnocení pracovníků má dvě podoby:

- Neformální hodnocení = průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce.
- Formální hodnocení = je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost.

Za nejpoužívanější metody hodnocení pracovníků považujeme:

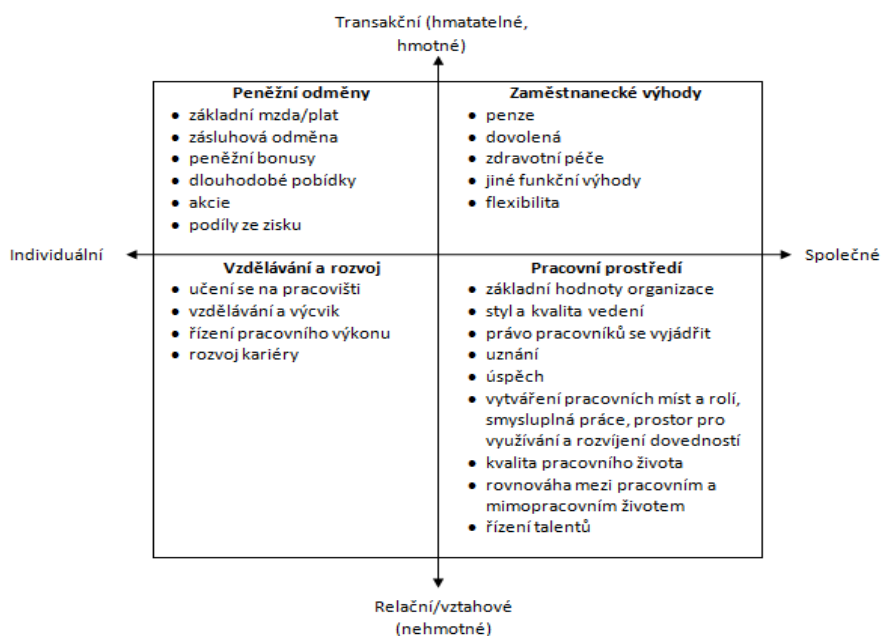
- Hodnocení podle stanovených cílů = cíle musí být měřitelné a definované. Toto hodnocení je využíváno spíše pro hodnocení manažerů různých úrovní.
- Hodnocení na základě plnění norem = je uplatňováno tam, kde lze výkon změnit a porovnat, tedy především z pracovníků pracujících na pozici dělníků
- Hodnocení pomocí stupnice = pro toto hodnocení je třeba vytvořit stupnice, které jsou většinou slovní a obsahují aspekty práce, které se hodí např. množství, kvalita práce, přítomnost v zaměstnání, přesné a včasné plnění úkolů, ochota plnit úkoly nad rámec povinností aj.

Mezi časté chyby v hodnocení je přílišná náročnost nebo naopak shovívavost. Dalšími významnými chybami je tzv. haló efekt, srovnávání zaměstnance se sebou samým, jiný náhled na zaměstnance s rozlišným sociálním postavením, rasovými či etnickými znaky. Jako demotivující účinek může být také špatná implementace systému hodnocení – špatná kritéria hodnocení, nenavazující personální systémy, neprofesionální vedení hodnotícího rozhovoru. (Tomšíková, 2014; Pilařová, 2008, s. 11)

3.5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Nejstarší a nejzávažnější personální činností je právě odměňování zaměstnanců. Znamená odměnu zaměstnanci za vykonanou práci. Jedná se o plat, mzdu či odměnu z dohod. Avšak v moderním pojetí odměňování se sem řadí i povýšení, pochvaly (formální uznání), zaměstnanecké výhody (benefity) nezávislé na pracovním výkonu, vzdělávání pracovníka a mnoho jiného. Tento celek poté tvoří celkovou odměnu zaměstnance. (Koubek, 2007, s. 236; Armstrong, 2009, s. 115)

Obrázek 5 - Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, 2009

3.5.1 Cíle odměňování

Vyjádřit, co organizace očekává a je ochotna za to zaplatit. Je však třeba klást důraz na odměňování správných věcí. To poté poukazuje na to, co je pro organizaci důležité. Prostřednictvím odměňování si organizace snaží zabezpečit kvalifikované, schopné, oddané a motivované zaměstnance. (Foot, 2002, s. 259)

3.5.2 Plat, mzda, odměna

Plat je odměna za vykonanou práci v pracovním či služebním poměru, kdy zaměstnavatel je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací. Vyplácen měsíčně. Tato suma je většinou projednávána kolektivně a zaměstnanec ji dostává na svůj bankovní účet.

Mzda je též odměna za práci ze závislé činnosti v obecné rovině v širším slova smyslu. Pojem mzda v užším slova smyslu se označuje jako odměna za práci, kterou vykonává zaměstnanec v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je převážně podnikatelským subjektem.

Odměna je označení pro odměňování prací, které jsou konané na základě dohod o pracích mimo pracovní poměr, v případě zvláštních způsobů odměňování (znalci, tlumočníci, člen volební komise apod.) anebo při odměňování volených členů obecních zastupitelstev. V užším slova smyslu to znamená nadtarifní pobídková mzdová forma. (Foot, 2002, s. 261)

„Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměny z dohody. Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti.“ (Schmied, Jakubka, 2013, s. 51)

„Minimální mzda je nejnižší možná částka, kterou je povinen zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout. Výše této minimální mzdy a podmínky její poskytování stanoví vláda svým nařízením. Zaručenou mzdou je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle zákona, smlouvy vnitřního předpisu nebo platového výměru“. (Schmied, Jakubka, 2013, s. 52)

3.5.3 Spravedlivá odměna

Znamená stejnou odměnu za stejnou práci či práci stejné hodnoty. Tento princip je však těžké dodržet. Cílem tohoto principu je, aby všichni měli rovné zacházení bez rozdílu rasy, barvy pleti, pohlaví, jazyka, víry a náboženství, politických názorů apod. (Foot, 2002, s. 262)

3.5.4 Mzdové formy

Těchto forem je velká spousta variací. Jejich úkolem je ocenit pracovníka za jeho výsledky práce. Řadí se do toho výkon, chování v pracovní době a jeho schopnosti.

3.5.4.1 Časová mzda

Je částka, kterou dostane zaměstnanec za odpracovanou dobu za hodinu, týden či měsíc. Je to nejzákladnější používaná forma. Na základě této formy jsou zaměstnanci schopni porovnávat a vnímat spravedlnost systému odměňování. Důležité je správně stanovit srovnatelný a spravedlivý systém odměňování zaměstnanců, který je závislý na pracovních úkolech a výkonu. Tato podoba mzdy však nevytváří dostatečný tlak na výkon zaměstnance, proto se tato forma často pojí ještě s dalšími formami mzdových tarifů. (Koubek, 2007, s. 265)

3.5.4.2 Úkolová mzda

Tato forma je jedna z nejjednodušších typů odměňování. Nejvíce se využívá pro odměňování dělníků a skupin pracovníků. Každá jednotka, kterou zaměstnanec odvede je placena určitou částkou. Tato forma mzdy má dva možné průběhy závislosti. Rovnoměrný průběh je takový, který jasně stanovuje částku za jeden vyrobený produkt či vykonanou práci. Diferencovaný průběh závislosti se vztahuje k práci na víc. Znamená to, že pokud se překročí stanovené množství, může se použít vyšší sazba za vyrobený kus. Řadí se sem i penalizace a nedostatečné plnění výkonové normy. Při této formě je třeba zajistit, aby se kvalita a množství odvedené práce daly zjistit a kontrolovat. Je třeba dbát na bezpečnost pracovníka a jeho zdraví, protože by mohlo dojít k ohrožení při jeho úsilí o vyšší výkon. (Koubek, 2007, s. 266, 267)

3.5.4.3 Podílová mzda

Tato mzda v obchodních činnostech či některých službách závisí zcela či z části na prodaném množství. Pokud je mzda zcela závislá na prodaném množství, jedná se o přímou podílovou mzdu. Pokud je to druhá varianta, zaměstnanec dostává garantovaný základ a k němu dostává provizi za prodané množství. Možností je tzv. zálohová podílová mzda, která závisí na tom, že pracovník dostává měsíční zálohu, která je následně odečtena od jeho provize. Toto se hodí spíše pro pracovníky, kteří mají výrazné měsíční či sezónní výkyvy. Výhodou je vztah, který je výkon = odměna. Z toho plyne, že pokud zaměstnanec nebude podávat výkon, nebude placen. Velkou nevýhodou však je, že sám zaměstnanec nemůže ovlivnit faktory, které jsou spojené s konkurencí. Patří sem například prodej lepšího a levnějšího výrobku jinou firmou, změna preferencí zákazníků apod. (Koubek, 2007, s. 268).

3.5.5 Složky mzdy či platu

Mzda či plat zaměstnance se skládají z těchto složek:

- základní mzda či plat (měsíční, hodinová, podílová)
- osobní příplatky (jsou poskytovány na základě dlouhodobějšího ocenění individuálních schopností a výkonů zaměstnance),
- příplatky (jedná se o zákonné procentní či pevné částky poskytované v souladu se zákoníkem práce a oceňují mimořádné pracovní podmínky, např. příplatky za práci přes čas, svátek, či o sobotách a nedělích),
- krátkodobé odměny. (Tomšíková, 2014)

3.6 METODY SBĚRU DAT

Mezi základní metody sběru primárních dat považuje Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 173) dotazování, pozorování a experiment. Praktické využívání metod se velmi liší.

3.6.1 Dotazování

Dotazování je „metoda sběru dat založená na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem podle předem předepsané formy otázek.“ (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 175)

Písemné dotazování

Tento nástroj slouží především k hromadnému získávání údajů a umožňuje větší množství sběru dat v krátkém čase. Je také důležité si uvědomit, že u dotazníku neexistují správné a špatné odpovědi. (Miller, Němejc, 2014, s. 16) „Dotazník musí vyhovovat třem hlavním požadavkům:

- účelově technickým – otázky by měly být formulovány a sestaveny do celku, aby dotazovaný co nejpřesněji odpovídal na to, co nás zajímá,
- psychologickým – je třeba vytvořit takové podmínky, aby se mu tento úkol zdál snadný, příjemný, žádoucí, chtěný a aby respondent odpovídal stručně a pravdivě,
- srozumitelnosti – respondent musí všemu rozumět, musí mu být jasné, co se po něm chce, jak má postupovat a vyplňovat.“ (Foret, 2008, s. 43)

Anketa

Anketu zpravidla tvoří jedna nebo několik málo otázek na určité téma. Foret (2008, s. 58) rozlišuje používání ankety nebo dotazníku takto: „V každém případě se anketa liší od dotazníku především menším počtem kladených otázek a hlavně nereprezentativitou získaných výsledků. Proto bychom opět měli mezi oběma pojmy náležitě rozlišovat.“

Osobní dotazování

Kozel, Mynářová a Svobodová, (2011, s. 175) uvádějí, že „osobní styk je založen na přímé komunikaci s respondentem tzv. face to face a stává se osobním vždy při kontaktu a je jedno, zda dotazník vyplňuje tazatel nebo respondent“. Rozhovor umožňuje získání rozsáhlých a důvěryhodných odpovědí. Podle počtu oslovených rozlišujeme individuální hloubkový, který je beze svědků (přítomní pouze

dotazovaný a řídicí rozhovoru) a skupinový rozhovor (focus group), který by měl mít maximálně 6 – 8 osob a používá se zpravidla k doplnění dotazníkového šetření. (Miller, Němejc, 2014, s. 20, 21)

3.6.2 Pozorování

Pozorování je nejstarší metodou získávání dat o skutečnosti. Bývá definováno jako „sledování smyslově vnímatelných jevů a procesů, zejména chování osob, průběhů dějů aj.“ (Chrásková, 2007, s. 151). Tento nástroj by měl probíhat především v přirozeném prostředí. Lez ho rozlišit na:

- nepřímé
- přímé – probíhá v konkrétním čase a na konkrétním místě,
- volné – pozoruje komplexně veškeré jevy a reakce pozorovaného,
- strukturované – zaměřuje se na předem stanovený jev či reakci pozorovaného
- longitudinální – dlouhodobě se opakující. (Miller, Němejc, 2014, s. 16)

3.6.3 Experiment

U experimentu existuje tento postup: „uděláme nějakou změnu a sledujeme, co tato změna s pozorovaným subjektem udělá“. Jde o sledování jednoho vlivu (nezávisle proměnné) na druhý jev (závisle proměnnou). Podstatou je umělé vyvolání určité žádoucí situace. Důležité je vycházet z nějakých hypotéz, z pravdivosti určité teze nebo soudu, které se v průběhu ověřují. (Majerová, Majer, 2010, s. 9; Foret, 2011, s. 128)

Existují tři základní experimenty:

- Klasický – laboratorní podmínky, dvě skupiny,
- Klinický – stejné vnější podmínky, ale jiné vnitřní,
- Přirozený – navozuje se uměle nějaká situace. (Kutnohorská, 2009, s. 44)

3.6.4 Obsahová analýza dokumentů

Dle Průchy (2009, s. 177) se jedná o „výzkumnou metodu, zaměřenou na identifikaci, porovnávání a vyhodnocování obsahových prvků textů i neverbálních komunikátorů, v obecnějším smyslu jakékoli vyhodnocování informací týkajících se určitého tématu, např. poznatku publikovaných k určité problematice“.

3.6.5 Sociometrie

Sociometrii rozumíme podle Chráska (2007, s. 208) „soubor specifických výzkumných postupů, které slouží ke zjišťování, popisu a analýze směru a intenzity mezilidských vztahů, jak se projevují v malých sociálních skupinách“.

3.6.6 Evaluační výzkum

Obecnou definicí evaluace uvádí například Průcha (1996, s. 54), který říká, že „pedagogický evaluace poskytuje informace a hodnocení o celé pedagogické realitě. Obecná evaluace se podle něj člení na několik specifických okruhů (například evaluace vzdělávacích výsledků, evaluace vzdělávacích potřeb nebo evaluace vzdělávacích programů)“. Záměrem evaluace je vytvoření doporučení nebo změny ve vzdělávacím procesu. (Miller, Němejc, 2014, s. 6)

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 AQUAPALACE PRAHA ČESTLICE

Společnost AQUAPALACE, a. s. byla založena 8. 1. 2013. Samotná budova Aquaparku byla dostavěna roku 2008 a tehdy jí vlastnila firma Greenvale a. s. Samotný provoz Aquaparku byl zahájen 7. 5. 2008. Známy také jako „Aquapark Čestlice“ je komplex sportovně-relaxačních center, který nabízí široké spektrum služeb jak pro jednotlivce, tak pro rodiny. Celý areál Aquaparku je rozdělen na čtyři celky – Spa-Wellness, dvoupodlažní fitness centrum a vodním a saunový svět. Vodní a saunový svět je prostor, kde bylo realizováno dotazníkové šetření na úseku gastronomie. Vodní svět je rozdělen na tři paláce a je největším Aquaparkem ve střední Evropě. Saunový svět nabízí čtrnáct různých druhů saunových kabin. V celém areálu Aquaparku se nachází sedm středisek s občerstvením a nápoji a dvě kuchyně. (Aquapalace Praha, 2017; Výroční zpráva..., 2015)

4.1.1 Benefity ve firmě

Firma nabízí nepřehledné množství benefitů pro zaměstnance resortu. Snaží se vyhovět jak zaměstnancům, kteří mají rodiny, tak jedincům.

- **Zvýhodněné stravování v hotelové kantýně** – snídaně, oběd, večera za měsíční cenu 490 Kč. Pokud je zaměstnanec více než sedm pracovních dní nepřítomen, stravné se snižuje.
- **Příspěvky na penzijní pojištění** – nárok na příspěvek vzniká po skončení zkušební doby a činí 200 Kč za měsíc.
- **Školení a vzdělávání v rámci své profese a oddělení** – zaměstnavatel zajišťuje pravidelné školení BOZP, PO. Dále mohou zaměstnanci zvyšovat svojí kvalifikaci a profesní růst v rámci široké škály interních a externích školení.
- **Čištění a praní zaměstnaneckého oblečení** – zaměstnanci je tato služba nabízena zcela zdarma. Praní osobních věcí je s 35% slevou.

- **Příspěvek na pracovní obuv** – zaměstnavatel poskytuje všem v gastronomii pracovní obuv. Tato obuv je zakoupena po skončení zkušební doby. Nárok na tuto obuv je jednota rok dle směrnice „Pracovní obuv“.
- **Zvýhodněná cena taxi služeb** – u společnosti Speedcars, sazba je 17 Kč/km a musí zaměstnanec platit v hotovosti.
- **Mikulášská nadílka** – zaměstnavatel poskytuje nadílku dětem zaměstnanců. Tato nabídka platí pro děti, které nejsou starší 15 let a nenarodili se 5. 12.
- **Parkování zdarma** – zaměstnanci mají možnost parkovat v parkovacích domech zcela zdarma po celý den, musí se prokázat zaměstnaneckou kartičkou.
- **Exkurze do dodavatelských firem**
- **Volné vstupy do PVA Letňany a Dendrologické zahrady** – volné vstupy do PVA Letňany platí pouze na výstavy označené „FOR“, rodinné vstupné do Dendrologické zahrady je pro dva dospělé a maximálně tři děti. Kartu se vstupy si musí zaměstnanec vyzvednout včas na personálním oddělení.
- **Čtvrtletní prémie na základě hospodaření resortu** – prémie jsou nenárokovou složkou mzdy. O tomto benefitu rozhoduje top management na základě hospodářských výsledků firmy.
- **Volné vstupy do vodního, saunového světa a fitness** – každý zaměstnanec k prvnímu dni v měsíci dostane určitý počet vstupů na zaměstnaneckou kartu, kterou si musí vyzvednout a záloha na tuto kartu činí 100 Kč. Tyto vstupy mohou využít zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci.
- **Výhodné ceny v luxusním SPA** – zaměstnanci mají ve všech procedurách zvýhodněnou cenu.
- **Doprava do resortu zdarma** – do resortu je zajištěné autobusové spojení, které je jak pro zaměstnance, tak pro zákazníky zdarma a vyjíždí z Opatova či Chodova každou hodinu.
- **Jedna noc v hotelu zdarma** – každý nový zaměstnanec má po uplynutí zkušební doby možnost využít služeb hotelu, který patří k resortu Aquapalace Praha. (Interní zdroje firmy, 2017)

Firma zaměstnancům nabízí ještě spousty dalších výhod. Poskytuje zaměstnancům různé jazykové kurzy v areálu ve školících místnostech. Také mají zaměstnanci slevu na oděvy, které se prodávají ve Fitness a mnoho dalších možností. Firma se snaží

svým zaměstnancům nabídnout pestrý výběr benefitů, ale neumí je předat svým zaměstnancům, což potvrzují výsledky dotazníkového šetření.

4.1.2 Odměňování zaměstnanců

Vychází z kolektivní smlouvy. Mzda vychází z platového výměru a je tvořena ze dvou složek, první složkou je nepohyblivá, tj. základní měsíční mzda a druhou je pohyblivá složka, které činí 15 – 20 % průměrného měsíčního výdělku. Pohyblivou složku dostávají zaměstnanci každý měsíc k výplatě, ale zaměstnavatel ji může kdykoliv odebrat bez udání důvodů. Mzda je vyplacena vždy do 15. dne následujícího měsíce převodem na bankovní účet.

Práce přes čas v tomto podniku není proplacena, ale zaměstnanec má nárok na náhradní volno. Za dvanáct přesčasových hodin dostává zaměstnanec den volna. To samé je o svátcích. Práce o státní svátek = den náhradního volna.

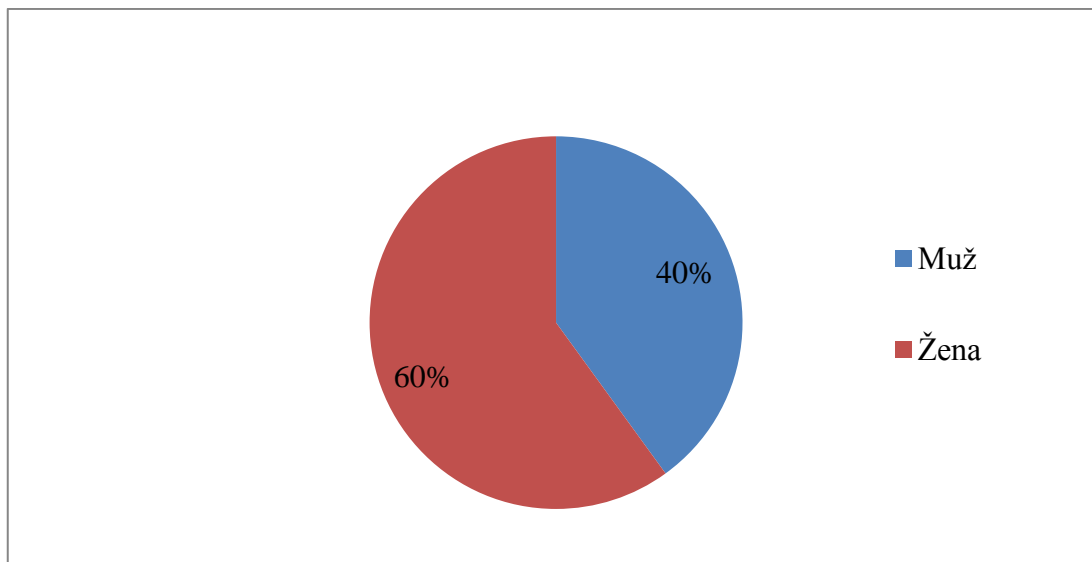
4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového šetření ve firmě Aquapalace Praha Čestlice bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s odměňováním a benefity v jejich firmě a dalším dílčím cílem bylo zjistit jejich povědomí o dané problematice. Toto šetření bylo prováděno pouze mezi zaměstnanci v odvětví gastronomie, kteří nejsou ve vedoucích funkcích. Dotazníky byly rozdány 30 zaměstnancům a jejich návratnost byla 100%, protože jsem je téměř ihned po jejich vyplnění vybírala.

Dotazník byl rozdělen do tří částí. V první části byly identifikační identifikační otázky, které se týkaly věku, nejvyššího vzdělání, pohlaví a doby zaměstnání v organizaci. Druhá část se týkala spokojeností s motivací a odměňováním. Třetí část se věnovala povědomí zaměstnanců o nabízených benefitech v podniku. Originální podoba dotazníku je uvedena v Příloze 1.

4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

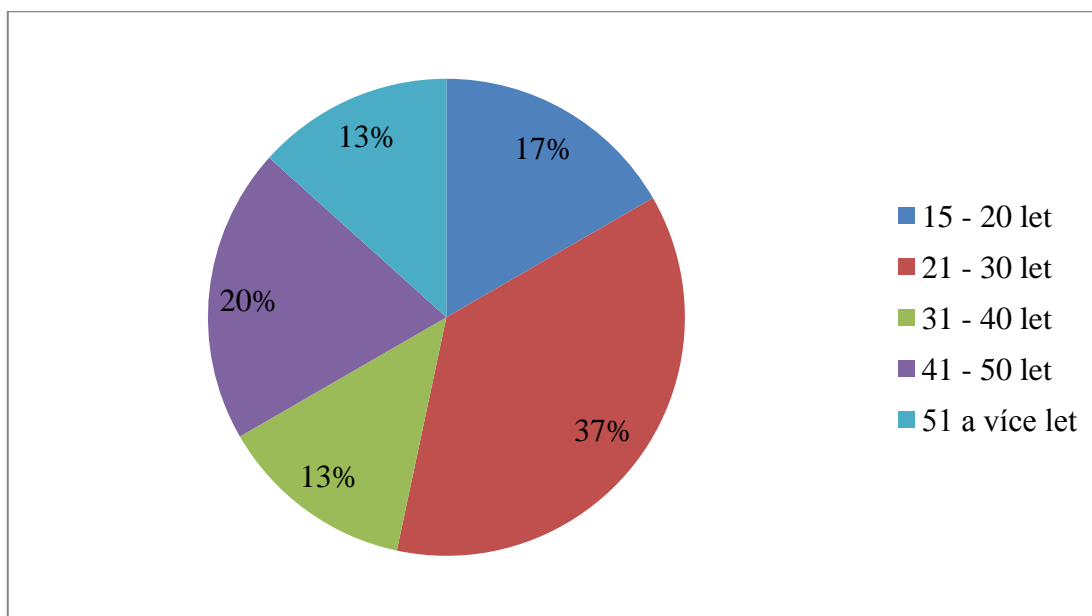
Obrázek 6 - Rozdělení respondentů dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Ve firmě je zaměstnáno více žen než mužů.

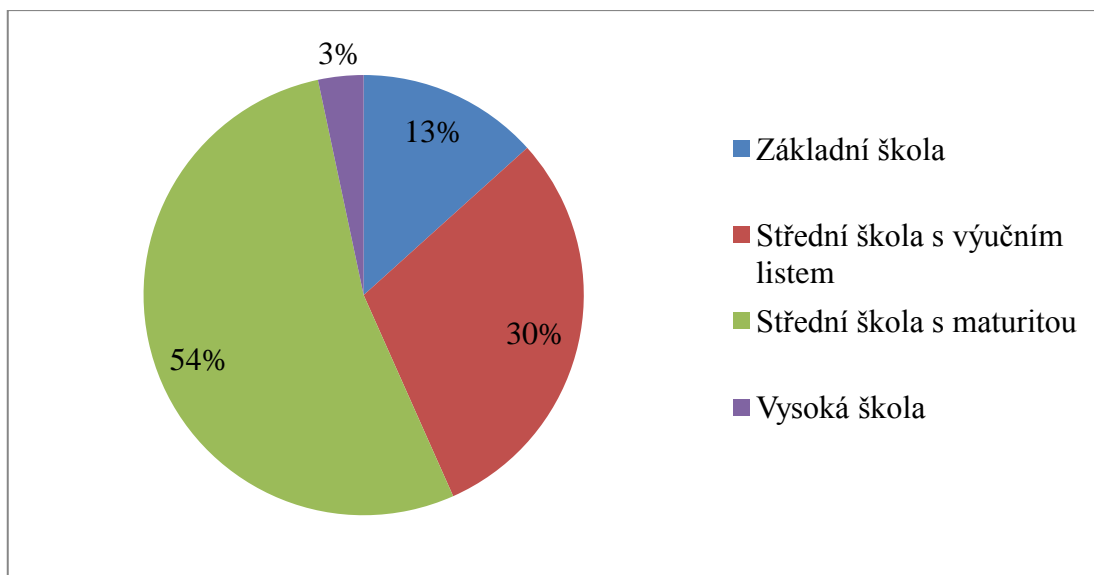
Obrázek 7 - Rozdělení respondentů z hlediska věku



Zdroj: vlastní zpracování

Ve firmě jsou zastoupeny všechny věkové kategorie, největší podíl však tvoří zaměstnanci ve věku 21 – 30 let. Nejméně jich je ve věku 51 a více a 31 – 40 let.

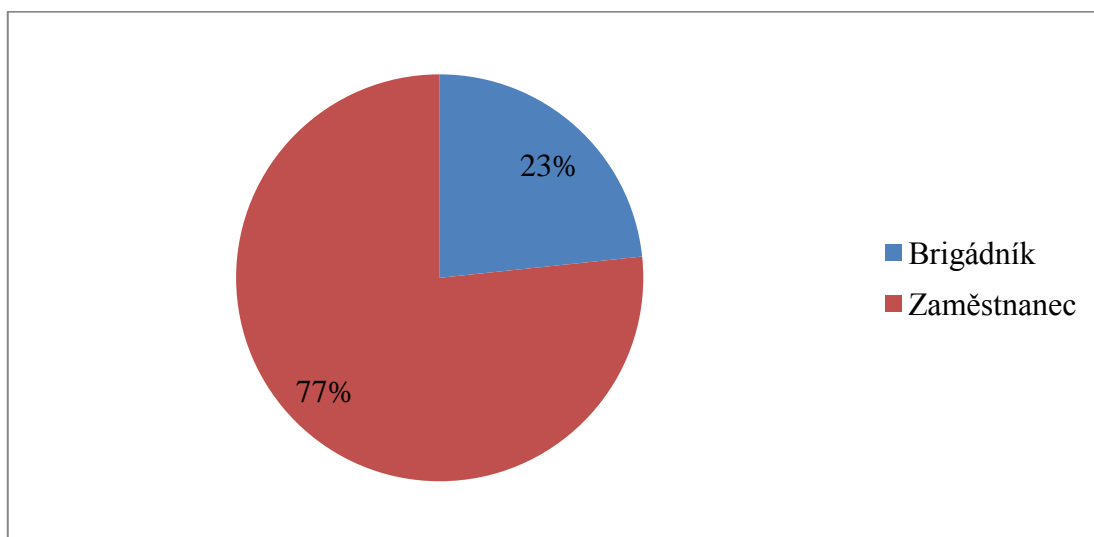
Obrázek 8 - Nejvyšší dokončené vzdělání respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že Aqupalace Praha Čestlice nevyžaduje vyšší vzdělání respondentů. Vyšší odbornou školu nevystudoval nikdo a pouze jeden respondent má vysokou školu, ale v úplně jiné oblasti. Největší procento respondentů (54 %) je u otázky střední škola s maturitou.

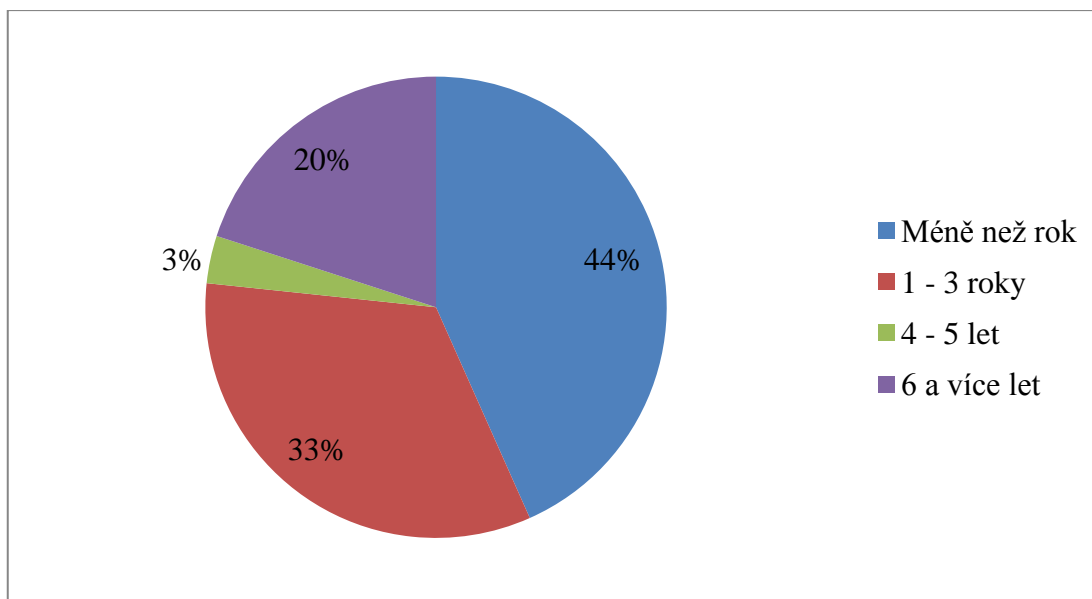
Obrázek 9 – Pozice pracovníka



Zdroj: vlastní zpracování

Ve firmě pracují převážně stálí zaměstnanci. Brigádníky firma využívá pouze v exponovaných dnech v období prázdnin či víkendů.

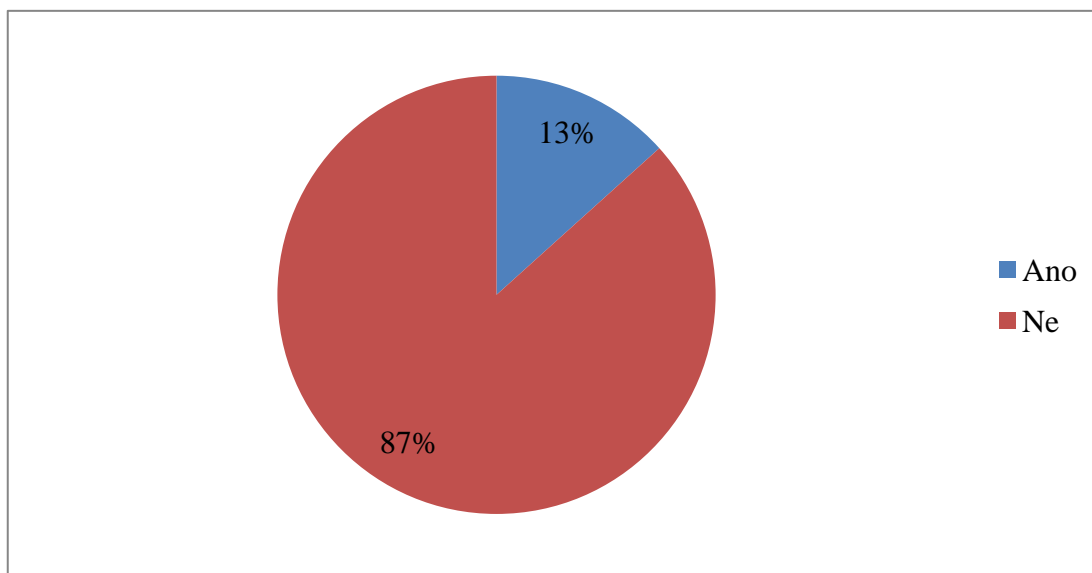
Obrázek 10 - Délka zaměstnání respondenta ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zastoupenou skupinou zaměstnanců jsou pracovníci, kteří ve firmě pracují méně než rok, což činí 44 % z celkového počtu respondentů. Nejmenší počet je těch zaměstnanců, kteří tam pracují více než 4 roky a to je 3 %.

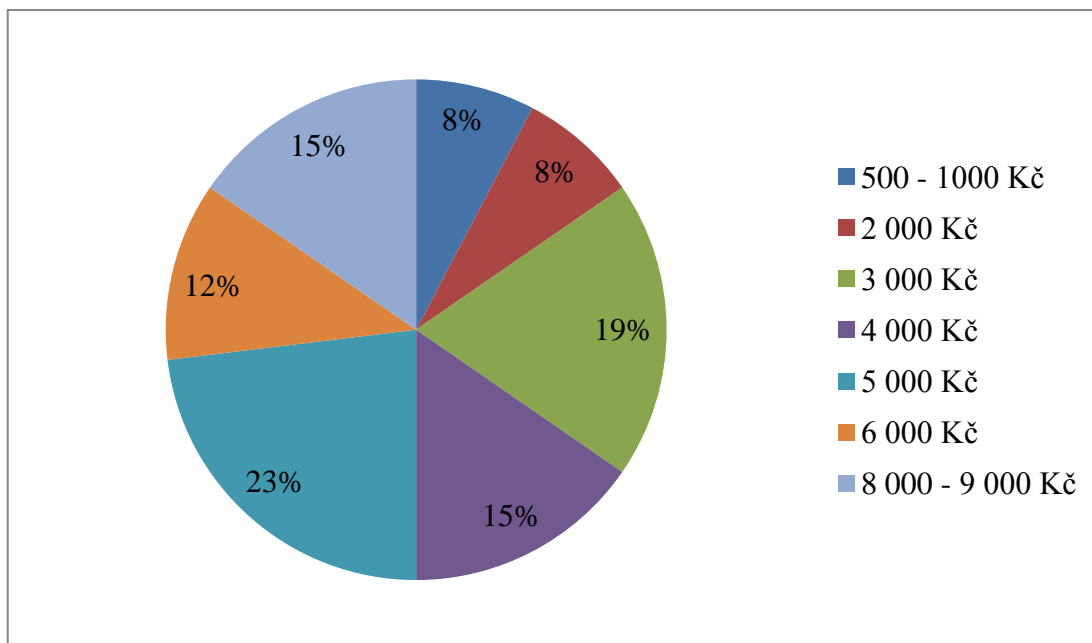
Obrázek 11 - Myslíte si, že Vaše odměna za vykonanou práci je dostatečná?



Zdroj: vlastní zpracování

87 % zaměstnanců považuje svou odměnu za vykonanou práci jako nedostatečnou. Vedení by se mělo zaměřit na systém hodnocení a odměňování. Pouze 13 % souhlasí s tím, že odměna za vykonanou práci je dostatečná.

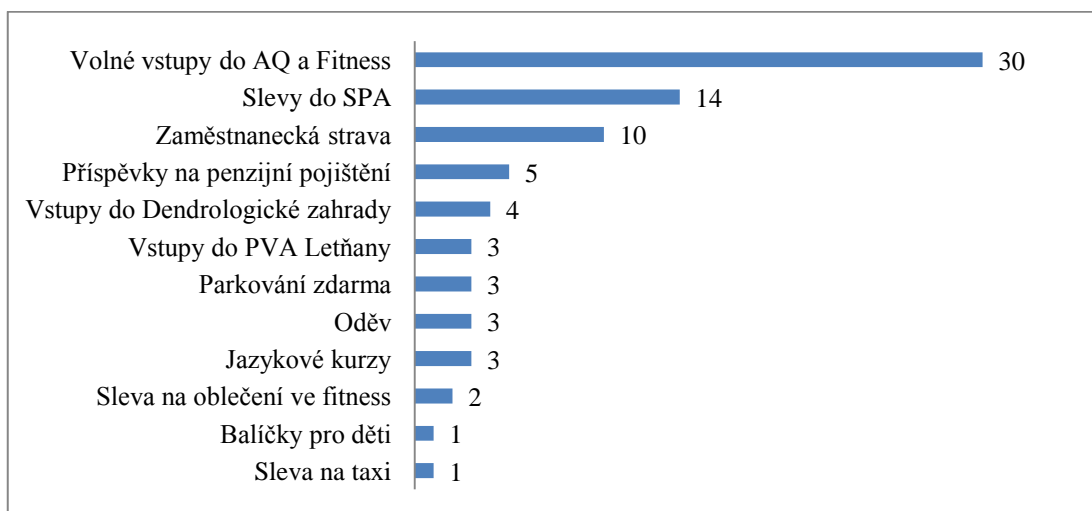
Obrázek 12 - O kolik korun více byste si představoval (a) čistou měsíční mzdu za stejný počet odpracovaných hodin?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá různorodost ve výši odměn. Nejvíce by si zaměstnanci představovali o 5 000 Kč více, než momentálně dostávají (23 %). Odpověď s představou zvýšení platu o 8 – 9 tisíc se nejčastěji objevovala u kuchařů.

Obrázek 13 - Víte, jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik nabízí?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že o volných vstupech do vodního a saunového světa a do Fitness vědí všichni zaměstnanci. Nikdo ze zaměstnanců nevypsal všechny možné benefity a jen malý počet zaměstnanců ví o benefitech mimo areál. Na tento výsledek mohou být dva úhly pohledu. Jeden možný je, že zaměstnanci některé benefity berou jako samozřejmost a nesmýšlí nad nimi jako nad benefity a druhá možnost je ta, že zaměstnanci opravdu o benefitech neví a znají jen ty, o kterých slyší každý den na svých pracovištích od profesně starších kolegů.

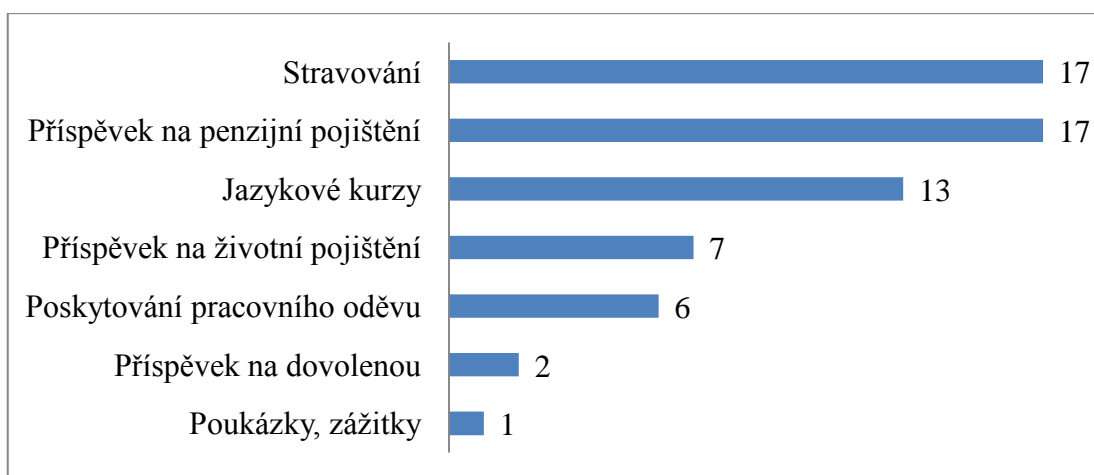
Obrázek 14 - Jsou nějaké zaměstnanecké výhody, které v podniku postrádáte?



Zdroj: vlastní zpracování

Velké procento zaměstnanců (48 %) odpovědělo, že neví. Dále zaměstnancům často chybí bonusy k výplatám, či přespání na hotelu nebo odvoz domů, při dlouhých směnách. Mezi návrhy se objevil i požadavek na příspěvky na dopravu.

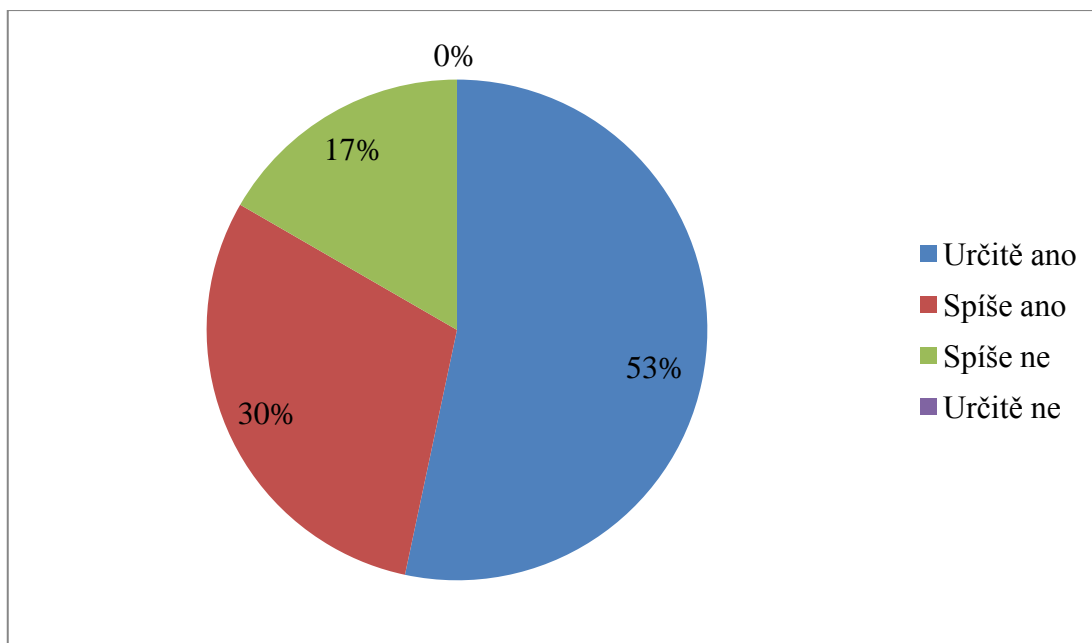
Obrázek 15 - Jakou formu ohodnocení či benefitů byste preferoval (a)? (Bez ohledu na to, zda je Váš podnik nabízí).



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanci ve firmě touží po příspěvcích na penzijní pojištění a stravě. Dalším možným benefitem by mohl být i příspěvek na dovolenou. Toto by preferovali dva zaměstnanci z třiceti.

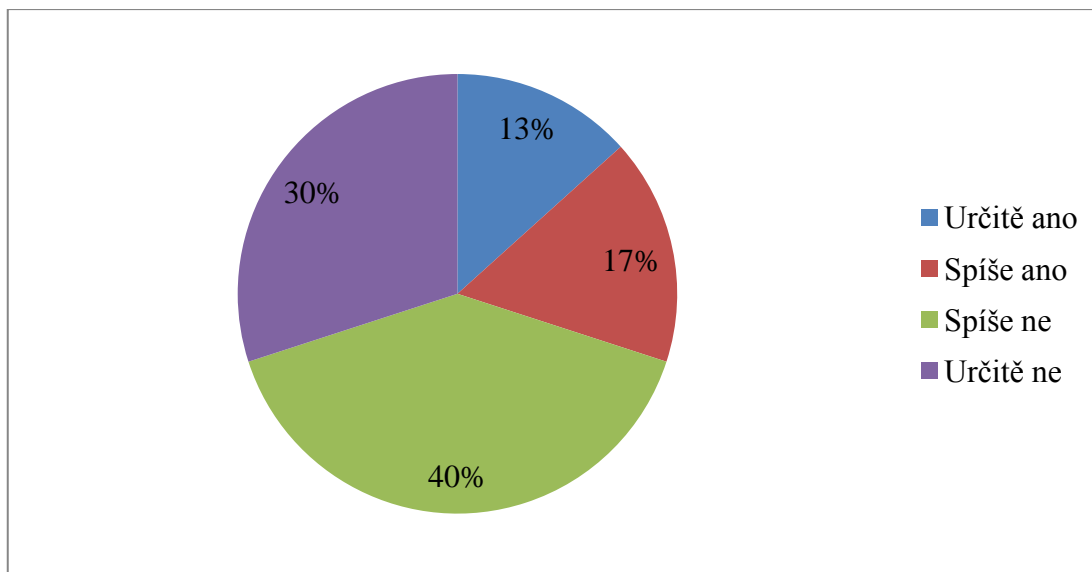
Obrázek 16 - Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od nadřízeného?



Zdroj: vlastní zpracování

Dle literatury je důležitým faktorem pro motivaci pochvala a uznání (viz Bednář, 2013). I tento graf potvrzuje toto tvrzení. Pro 53 % je určitě důležitá pochvala a uznání od nadřízeného. Neobjevuje se ani jeden člověk, který by nepotřeboval ke své práci uznání či pochvalu.

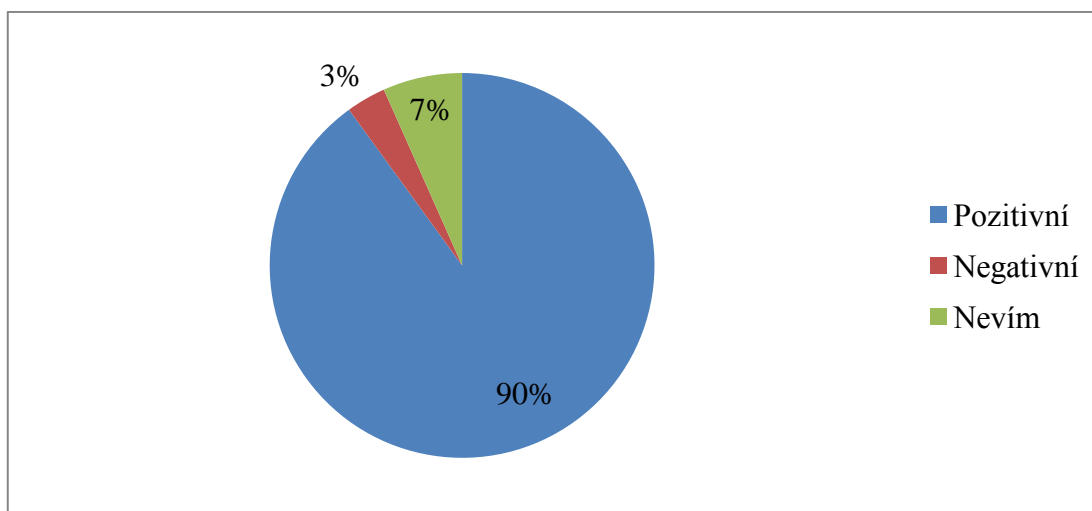
Obrázek 17 - Myslíte si, že jste dostatečně motivováni od nadřízených?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že je třeba se zaměřit na motivaci ze strany nadřízených, protože celých 70 % je zcela či částečně nedostatečně motivováno od nadřízených. Z literatury vyplývá, pokud nebude dostatečně motivovaný zaměstnanec, kvalita práce bude nízká (viz Horváthová a kol., 2016).

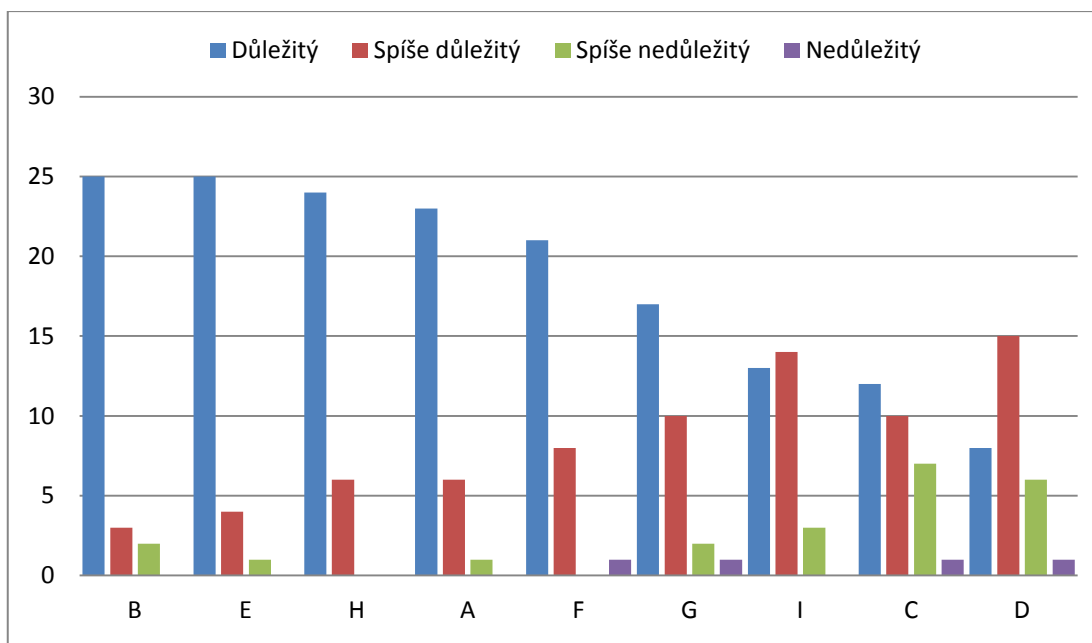
Obrázek 18 - Jaký druh motivace Vás povzbudí k lepšímu výkonu?



Zdroj: vlastní zpracování

90 % zaměstnanců preferuje pozitivní motivaci k lepšímu výkonu. Jen tři procenta tvrdí, že je pro ně lepší negativní motivace, aby ze sebe vydali větší výkon.

Obrázek 19 - Jak je pro Vás důležitý motiv k výkonu práce?



Zdroj: vlastní zpracování

U tohoto grafu bylo zobrazeno devět možností motivů.

A – Zajímavá práce

F – Profesionální přístup vedoucího

B – Zvýšení mzdy

G – Neměnicí se vedení firmy

C – Úprava pracovní doby

H - Příjemné pracovní prostředí

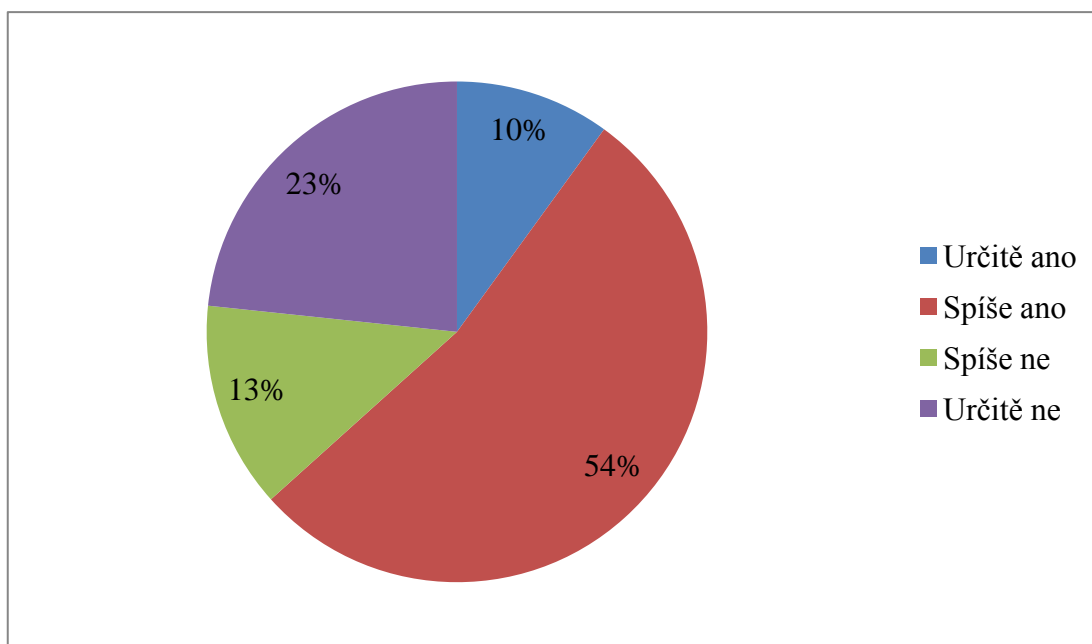
D – Možnost vzdělávání se

I – Možnost kariérního postupu

E – Dobré mezilidské vztahy na pracovišti

Nejdůležitějšími motivy k výkonu práce pro zaměstnance je zvýšení mzdy a dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Tyto oblasti jsou důležité pro 25 zaměstnanců a jen pro dva zaměstnance spíše nedůležité. Naopak tomu je u oblasti úprava pracovní doby. Tato položka dostala nejvíce odpovědí spíše či zcela nedůležité k výkonu práce. Opět se zde potvrzuje výrok z literatury, že peněžní odměna je důležitá, ale je důležité dbát na její množství a opakovanost. (Armstrong, 2009)

Obrázek 20 - Doporučili byste svého zaměstnavatele svému příteli/přítelkyni?



Zdroj: vlastní zpracování

Dle předchozích dat se dalo předpokládat, že doporučení příteli či přítelkyni této firmy bude zcela negativní. Opak je pravdou, protože 54 % procent respondentů by spíše tuto práci doporučili a 10 % určitě doporučili. 36 % by spíše či určitě práci svým přátelům nedoporučilo.

4.2.2 Shrnutí

Při celkové analýze motivačního systému firmy vyplynulo, že motivační systém je velmi rozsáhlý, pestrý a nabízí zaměstnancům široký výběr různých výhod a benefitů. Z vyhodnocení dotazníkového šetření je patrné, že je ve firmě zaměstnáno více žen, než mužů a většina zaměstnanců je ve firmě zaměstnána krátkou dobu, to jest pod jeden rok. Největší počet zaměstnanců je ve věku 21 – 30 let, z čehož může vyplývat, že firma nabírá především absolventy škol. Co se týče vzdělání, tak má pouze jeden zaměstnanec vyšší vzdělání, než je třeba k výkonu tohoto povolání. Převážně mají zaměstnanci vystudovanou střední školu s maturitní zkouškou a poté střední odborné učiliště s výučním listem. Zaměstnanci spíše nevykazují potřebu se vzdělávat. Firma je sestavená převážně ze stálých zaměstnanců.

Dalším důležitým prvkem šetření je kvalita odměňovacího systému a s tím jsou zaměstnanci značně nespokojeni. Zaměstnanci by si představovali vyšší odměnu za svou práci. Nejvyšší odměnu a tj. 8 000 – 9 000 Kč si žádají zaměstnanci na pozici kuchař.

Dalším tématem, které bylo součástí šetření, byl motivační systém. Všichni zaměstnanci věděli, že mají volné vstupy do vodního a saunového světa a do fitness. O dalších nabízených výhodách věděla necelá polovina zaměstnanců. Ve firmě by nejvíce preferovali výhody jako je příspěvek na penzijní pojištění a strava zdarma. Objevila se i poznámky na příspěvek na dovolenou. Na položenou otázku chybějících benefitů téměř 60 % odpovědělo neví, ale objevily se i odpovědi jako jsou například příspěvky na dopravu, jídlo a masáže zdarma a podobně. Pro zaměstnance je velmi důležitá pochvala a uznání od svých nadřízených k motivaci k práci. To samé se objevuje u motivace od nadřízených. Zaměstnanci mají pocit, že jsou téměř nemotivovaní a preferují spíše pozitivní motivaci k lepšímu výkonu práce.

Nejdůležitějším motivem pro zaměstnance ve firmě je zvýšení mzdy a dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Prvek vzdělávání se považují zaměstnanci jako nejméně důležitý motiv k výkonu práce a ani úprava pracovní doby by zaměstnancům dle jejich odpovědí nijak neovlivnila výkon jejich práce.

Z celého shrnutí vyplývá, že jsou zaměstnanci ve firmě s hodnotícím a motivačním systémem převážně nespokojeni. Odpověď na otázku, zda by tento podnik doporučili svému příteli či přítelkyni je proto v rozporu se zjištěnými údaji. Téměř 70 % respondentů by tento podnik svému příteli či přítelkyni doporučil.

4.3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE

Z dotazníkového šetření je patrné, že prvním větším problémem je neznalost zaměstnanců motivačního systému v podniku. Téměř nikdo nemá ponětí o všech možnostech výhod, které mohou čerpat. Mým návrhem je provést školení na téma právě zmíněných benefitů stálým zaměstnancům personálním oddělením. Do budoucna by bylo vhodné toto školení provádět vždy po získání určitého počtu nových zaměstnanců. I zaměstnanci mají dobré nápady, takže by mohlo pomoci

i vyslechnutí jejich návrhů na zlepšení motivačního systému a po posouzení jejich zařazení.

Druhým závažným problémem jak vyplynulo z šetření, je nevyužívání pozitivní motivace ze strany vedení, jako je například pochvala, vyšší finanční ohodnocení. Navrhuji, aby pro pracovníky na vedoucích pozicích bylo zorganizováno školení na téma motivace zaměstnanců. Další možnou motivací pro zaměstnance by podle mého názoru mohla být soutěž v prodeji. Pokud zaměstnanec prodá určité množství daného produktu, dostane finanční odměnu, nebo se mohou nastavit určité požadavky v oblasti zbožíznalství, dresscodu, pořádku na pracovišti a obsluhy zákazníků a za jejich splnění mohou zaměstnanci dostat dárkové poukazy či společný wellness pobyt.

Z dotazníkového šetření je patrné, že ve společnosti převládají zaměstnanci, kteří jsou ve firmě zaměstnáni méně než jeden rok. Z toho důvodu by bylo motivačním opatřením navrhnout odměny za odpracované roky ve formě poukázek či nějakých zážitků. Mohlo by to přispět k tomu, že by si firma lépe udržela zaměstnance, kteří by neměli důvod z tohoto důvodu odcházet ke konkurenci.

Na základě zjištění doporučuji vedení firmy, aby se zaměřilo na výši odměn svých zaměstnanců. Z vlastní zkušenosti vím, že firma neposkytuje relevantní mzdu za odvedenou práci a nezohledňuje psychickou náročnost dané profese.

5 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce na téma „Motivace zaměstnanců prostřednictvím odměňování a benefitů ve vybrané organizaci“ bylo zanalyzovat motivační systém a odměňování v podniku Aquapalace Čestlice Praha a na základě zjištěných informací navrhnout vlastní doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu.

V teoretické části byly charakterizovány a popsány základní pojmy, které se pojí s danou problematikou, jako je zaměstnanec, zaměstnavatel, motivace a její druhy, benefity peněžního a nepeněžního rázu a odměňování. Tyto informace byly čerpány z odborné literatury.

Praktická část se zabývala firmou Aquapalace Praha, a to především odměňováním pracovníků v oblasti gastronomie a motivačním systémem ve firmě. Stěžejní metodou pro tuto část práce bylo realizace dotazníkového šetření, v rámci kterého byl zjišťován názor respondentů – zaměstnanců firmy – na stávající motivační systém. Informace byly vyhodnoceny, prezentovány formou grafů a slovně komentovány.

Při analýze motivačního systému firmy vyplynulo, že je ve firmě poměrně pestrý a bohatý. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že jej zaměstnanci neznají. Další problém spočíval v tom, že téměř všichni zaměstnanci jsou nespokojeni se systémem odměňování a požadují vyšší mzdy. Zaměstnanci také pociťují nedostatek motivace ze strany svých nadřízených.

Při navrhování vlastních doporučení jsem vycházela ze zjištěných faktů a ze skutečnosti, že ve firmě pracuje většina zaměstnanců méně než jeden rok. Firma by se měla zaměřit na častější motivaci a pochvalu zaměstnancům. Dále je třeba, aby firma vytvořila vstupní školení ohledně motivačního systému. Možným opatřením by mohla být i soutěž, kdy by byly navrženy různé požadavky v oblasti zbožiznalství, dresscodu, obsluhy zákazníků a pořádku na pracovišti, které když zaměstnanci splní, dostanou nějakou odměnu ve formě poukázek, či různých wellness pobytů. Dalším doporučením bylo, aby firma či personální oddělení navrhlo odměny za odpracované roky, což by znamenalo udržení si kvalitních zaměstnanců.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
3. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3
4. ELIÁŠ, K., SVATOŠ, M. *Nový občanský zákoník*. Ostrava – Hrabůvka: Sagit, a. s., 2014. ISBN 978-80-247-4054-6
5. FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada, 2009, 192 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.
6. FOOT, Margaret. *Personalistika*. Praha: 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6
7. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum*. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2
8. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 487 s. ISBN 978-80-251-3432-0
9. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1
10. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
11. HŮRKA, P. a kol. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku*. Olomouc: Anag, 2013. 1007 s. ISBN 978-80-7263-727-0
12. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4
13. Interní zdroje firmy Aquapalace Praha, *Benefits*, 2017.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

15. KOZEL, Roman; MLYNÁŘOVÁ, Lenka.; SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6
16. KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2713-4
17. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1
18. MAJEROVÁ, Věra.; MAJER Emerich. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství, část II*. Praha: Reprografické studio PEF ČZU, 2010. 275 s. ISBN 978-80-213-1698-0
19. MILLER, Ivan., NĚMEJC, Karel. *Evaluace ve vzdělávání: textová studijní opora*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. 78 s. ISBN 978-80-213-2455-8
20. NELSON, Bob. *1000 + 1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000. ISBN 80-7205-765-0
21. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5
22. PRŮCHA, Jan. *Pedagogická encyklopedie*. 1. vydání. Praha: Portál, 2009. 936 s. ISBN 978-80-7367-546-2
23. SLAVÍK, Milan. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada, 2012, 256 s. ISBN 978-80-247-4054-6.
24. SCHMIED, Zdeněk., JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 104 s. ISBN 978-80-247-4628-9
25. TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávacích institucích*. ČZU, IVP Praha, 2014, 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9

Internetové zdroje

26. AITOM Group s.r.o. *Aquapalace Praha*. 2017. [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.aquapalace.cz/>

27. SEHNAL, P. *Výroční zpráva 2015 – Aquapalace, a. s.* [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.aquapalace.cz/o-nas/provozovatel-a-investor/informace-zverejnovane-emitentem-dluhopisu>

7 PŘÍLOHY

Příloha 1 – Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení kolegové,

mé jméno je Romana Aulická. Jsem studentkou třetího ročníku oboru Poradenství v odborném vzdělávání na Institutu vzdělávání a poradenství na České zemědělské univerzitě v Praze.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku týkajícího se motivace zaměstnance prostřednictvím odměňování a benefitů. Všechny získané informace poslouží pro účely bakalářské práce.

Cílem je zjistit Váš pohled na současný stav. Na základě zjištění poté zpracuji návrh na možná zlepšení. Vyplnění dotazníku zabere circa 10 minut.

Děkuji za spolupráci.

Romana Aulická

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Jaká je Vaše věková kategorie?

- 15 – 20
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 50 a více

3. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání

- ZŠ
- SŠ s výučním listem
- SŠ s maturitou
- VOŠ
- VŠ

4. V této firmě pracujete jako:
- Brigádník
 - Zaměstnanec
5. Jak dlouho zde pracujete?
- Méně než rok
 - 1 – 3 roky
 - 4 – 5 let
 - 6 a více let
6. Myslíte si, že Vaše odměna za vykonanou práci je dostatečná?
- Ano
 - Ne
7. Pokud ne, o kolik korun více byste si představoval(a) čistou měsíční mzdu za stejný počet odpracovaných hodin? _____
8. Víte, jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik nabízí? (Pokud ano, vypište je.)
- _____
- _____
9. Jsou nějaké zaměstnanecké výhody, které v podniku postrádáte? (Uveďte jaké) _____
10. Jakou formu ohodnocení či benefitů byste preferoval(a)? (Bez ohledu na to, zda je Váš podnik nabízí. Uveďte jednu z možností.)
- Stravování
 - Příspěvek na penzijní pojištění
 - Jazykové kurzy
 - Příspěvek na životní pojištění
 - Poskytování pracovního oděvu
 - Jiné (uveďte) _____
11. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od nadřízeného?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne

12. Myslíte si, že jste dostatečně motivováni od nadřízených?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
13. Jaký druh motivace Vás povzbudí k lepšímu výkonu?
- Pozitivní – pochvala, finanční ohodnocení, možnost povýšení
 - Negativní – obava z kritiky, snížení finančního ohodnocení
 - Nevím

14. Jak je pro Vás důležitý motiv k výkonu práce? (Zaškrtněte vždy jednu možnou)

	Důležitý	Spíše důležitý	Spíše nedůležitý	Nedůležitý
Zajímavá práce				
Zvýšení mzdy				
Úprava pracovní doby				
Možnost vzdělávání se				
Dobré mezilidské vztahy na pracovišti				
Profesionální přístup vedoucího				
Neměnicí se vedení firmy				
Příjemné pracovní prostředí				
Možnost kariérového postupu				

15. Doporučili byste svého zaměstnavatele svému příteli/přítelkyni?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne

Ještě jednou děkuji za Váš čas.